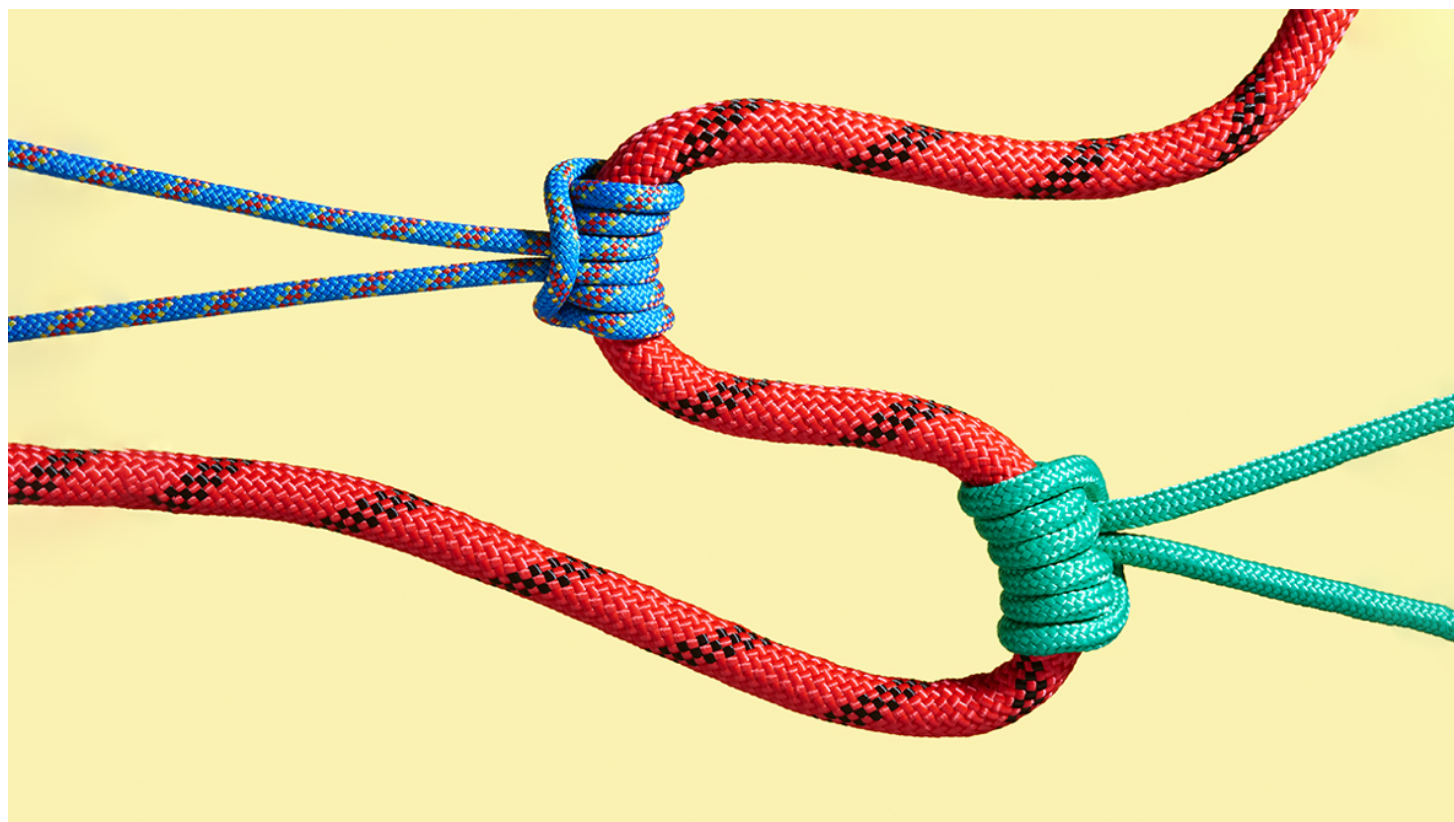


LIDERAZGO Y GESTIÓN DE PERSONAS

Cada líder necesita navegar estas 7 tensiones

por [Jennifer Jordan](#) , [Michael Wade](#) y [Elizabeth Teracino](#)

20/02/2020



Richard Drury/Getty Images

En los últimos años, los artículos han afirmado que el antiguo liderazgo de mando y control está «fuera» y una nueva forma de liderar está «dentro». En lugar de decirle a la gente qué hacer, los líderes deben hacerles preguntas abiertas. En lugar de atenerse exactamente a los planes, deben ajustar los objetivos a medida que surja nueva información. En lugar de trabajar desde el instinto, un líder debe confiar en los datos para tomar decisiones. Y así sucesivamente.

Llamemos a este modelo de liderazgo anticuado *tradicional* y el nuevo *emergente*- Sí. Este es el desafío: en el entorno actual, la mayoría de los ejecutivos necesitan ser buenos en ambos estilos para tener éxito. Es decir, cualquier líder que dependa únicamente de la autoridad posicional se encontrará en problemas; las expectativas de negocios, tecnología y fuerza de trabajo están cambiando demasiado rápido para que ese enfoque sea sostenible. Pero al mismo tiempo, cualquier líder que no se esfuerce por la perfección, que nunca diga y solo escuche, y que comparta pero nunca tenga el poder, también luchará por ser eficaz.

En encuestas y entrevistas con cientos de líderes de todo el mundo, descubrimos siete tensiones fundamentales entre los enfoques tradicionales y emergentes de liderazgo. Esas tensiones crean un estrés significativo para los líderes, ya que a menudo no están seguros de qué competencias, habilidades y comportamientos deben ejercer en un contexto particular. En este artículo describimos las tensiones, describimos los peligros de ignorarlas y sugerimos estrategias de afrontamiento para equilibrar los dos enfoques.

Tensión 1: El experto vs. El alumno

Tradicionalmente, los líderes construyeron sus carreras desarrollando una experiencia profunda de algún tipo y demostrando niveles cada vez mayores de competencia a medida que avanzaban en la escalafones corporativos. Las organizaciones asumieron que aportarían una visión superior al desafío que se nos planteaba. En el nuevo enfoque, los dirigentes deben aceptar que sus conocimientos especializados son limitados (en algunos casos obsoletos) y estar abiertos a aprender de otros. Esto es especialmente cierto cuando se trata de conocimientos digitales, ya que muchos de los líderes que tienen la tarea de liderar las transformaciones digitales no son nativos digitales mismos- Sí. Si esta tensión no se maneja sabiamente, los líderes corren el riesgo de tomar decisiones malas o inapropiadas.

Tim Westergren, cofundador de la plataforma de radio de streaming Pandora, fue capaz de mezclar los dos. Creía que una de las claves de su éxito era combinar su profundo conocimiento de la industria con una apertura a aprender de otros acerca de las nuevas tendencias y tecnologías. Antes de Pandora, Westergren trabajó como productor discográfico y compositor durante dos décadas, bajo el nombre de Pandora Media, que era todo sobre el descubrimiento de la música; esto alimentó el algoritmo de «genoma musical» de Pandora, una de las claves del éxito de Pandora. Pero entonces, cuando la empresa cambió a un modelo de negocio freemium, estaba en un nuevo territorio y tuvo que confiar en gran medida en los conocimientos y conocimientos de empleados y clientes.

Tensión 2: La constante frente al adaptador

El enfoque tradicional del liderazgo valora la convicción y la coherencia en la adopción de decisiones; buenos líderes «se adhieren a sus armas.» Por el contrario, el nuevo enfoque reconoce que en entornos que cambian rápidamente, las decisiones a menudo deben invertirse o adaptarse, y que el cambio de rumbo en respuesta a la nueva información es una fortaleza, no una debilidad. Si esta tensión no se maneja sabiamente, los líderes corren el riesgo de parecer demasiado rígidos, por un lado, o demasiado desordenados por el otro.

Al principio de su carrera, Jim Whitehurst, CEO de la compañía de software de código abierto Red Hat, decidió lanzar un producto que no era completamente de código abierto, lo que estaba en contra de la política de la compañía. No es sorprendente que el producto fallara. Afortunadamente, había desarrollado una reputación por proporcionar una base sólida y segura para su equipo. En consecuencia, cuando admitió abiertamente su error, los empleados y colegas estaban dispuestos a salir rápidamente del error.

Tensión 3: El táctico vs. El visionario

El enfoque tradicional del liderazgo exige claridad operacional y planes bien definidos- Sí. El enfoque emergente sugiere que los líderes requieren una visión clara de dónde quieren ir, sin necesidad necesariamente de una hoja de ruta concreta para llegar allí. Si esta tensión no se maneja sabiamente, los líderes corren el riesgo de no proporcionar una «estrella del norte» para los miembros de su equipo. Por otro lado, si no se basan en la realidad, pueden servir a objetivos elevados, poco realistas o intangibles.

Vas Narasimhan, CEO de Novartis AG, cree que el análisis predictivo y la inteligencia artificial revolucionarán el sector sanitario. Por lo tanto, invirtió significativamente en IA y desafió a diferentes partes de la organización a encontrar su propia manera de implementar la tecnología. La mayoría de los equipos acogieron con beneplácito la iniciativa, pero Narasimhan notó que a menudo lucharon para vincular la IA con su trabajo diario. Por lo tanto, prestó mucha atención a los procesos cotidianos necesarios para permitir que estos «movimientos más grandes y audaces» logren resultados para el gigante farmacéutico. Infundió el análisis predictivo y la inteligencia artificial en el corazón operativo de la propia empresa, como un primer objetivo tangible, y lanzó una herramienta que permite la visualización en tiempo real de los 500 ensayos clínicos en todo el mundo, que se puede ampliar a otras áreas como la fabricación y los asuntos regulatorios.

Tensión 4: El cajero vs. El oyente

El enfoque tradicional del liderazgo exige que los líderes digan a los demás qué hacer y cómo hacerlo. El enfoque emergente valora escuchar atentamente a los demás antes de decidir. Si esta tensión no se maneja sabiamente, los líderes corren el riesgo de perder información importante que reside en los miembros del equipo que los rodean. Por el contrario, si un líder se abstiene de proporcionar su punto de vista, pierde la oportunidad de aplicar su propio conocimiento valioso.

Angela Ahrendts, ex CEO de Burberry, entró en su papel con un punto de vista claro: que la marca de moda necesitaba ser relevante para una generación de compradores Millennial para poder prosperar. Pero cuando se trataba de decisiones operativas específicas, ella obtuvo ideas y opiniones de una amplia gama de personas, lo que llevó a casi duplicar los beneficios operativos de Burberry durante su mandato.

Tensión 5: El soporte de potencia vs. el compartidor de potencia

El enfoque tradicional sugiere que los líderes deben liderar desde la parte superior, tomar decisiones y tomar acciones de forma independiente. Por el contrario, el enfoque emergente valora empoderar a otros para alcanzar los objetivos. Si esta tensión no se maneja sabiamente, los líderes corren el riesgo de alienar y marginar a los talentos prometedores. Alternativamente, pueden socavar su propia autoridad al compartir el poder de manera demasiado amplia.

Mario Bizzarri, CEO de Gucci, mantuvo el poder que le confió a su cargo al administrar la parte financiera del negocio, al tiempo que le dio al director creativo de Gucci, Alessandro Michele, el espacio para centrarse únicamente en lo que mejor hace: el diseño. Pero también sabía cuándo empoderar, creando un tablero de sombras de empleados Millennial para asesorar al equipo ejecutivo del gigante de la moda.

Tensión 6: El Intuicionista vs. El Analista

El enfoque tradicional sugiere que los dirigentes construyan un «instinto experto» para tomar decisiones intuitivas- Sí. Por el contrario, el enfoque emergente dice que los líderes deben basar las decisiones en gran medida en los datos. Si esta tensión no se maneja sabiamente, los líderes corren el riesgo de tomar decisiones basadas en heurísticas obsoletas y sesgadas. O, por otro lado, corren el riesgo de ignorar su brújula interna, que podría proporcionar valiosos conocimientos de la experiencia pasada.

Barbara Coppola, CDO de IKEA, aboga por la importancia de la toma de decisiones basada en datos y la estandarización de datos a nivel mundial, al tiempo que da a las regiones la libertad para innovar para adaptarse a sus mercados inmediatos. Debido a que los datos y ciertas métricas están estandarizados en todas las regiones, estos pueden compararse fácilmente con todas las demás regiones, así como a nivel mundial. La táctica de estandarización de la evaluación comparativa ofrece un panorama general a partir del cual intuiciones corazonadas acerca de qué innovaciones regionales podrían ampliarse experimentalmente o aprovecharse a nivel mundial.

Tensión 7: El perfeccionista vs. el acelerador

El enfoque tradicional afirma que los líderes deben tomarse el tiempo para entregar un producto perfectamente terminado. El enfoque emergente exige que los líderes reconozcan que hacer algo rápidamente, y fallar, a menudo es más importante que hacerlo perfectamente. Si no se gestionan sabiamente, los líderes corren el riesgo de retrasar el lanzamiento de iniciativas o directivas clave debido al temor a la imperfección. Por el contrario, llevar adelante iniciativas sin una amplia consideración y pruebas puede dar lugar a resultados embarazosos.

Charlotte Lindsey-Curtet, directora de transformación digital y datos de la Cruz Roja Internacional, se esfuerza por mantener un enfoque impecable y de privacidad por diseño para proteger la identidad de los refugiados. Sin embargo, también explora formas de conectar a las familias de refugiados a través de nuevas tecnologías, como la biometría, ya que la velocidad es un factor crítico en la reunificación familiar.

¿Qué pueden hacer los ejecutivos para superar estas tensiones?

Los líderes mejoran su eficacia no haciendo hincapié constantemente en un enfoque sobre el otro, sino desarrollando la ambidestreza para moverse entre ambos según lo requiera el contexto. La dificultad de alcanzar este nivel de

ambidestreza cognitiva y conductual no debe subestimarse, pero puede lograrse con esfuerzos focalizados.

Conciencia de sí mismo. Comprender las tendencias naturales es un primer paso importante. ¿Dónde está tu zona de confort? ¿Cuál es tu posición predeterminada? En el mundo digital, los líderes pueden obtener información sobre sí mismos a través de aplicaciones de retroalimentación en tiempo real o de foros en línea donde los miembros de su comunidad publican comentarios y proporcionan evaluaciones.

Aprende, adapta, practica. Una vez que los líderes conocen sus tendencias naturales, pueden trabajar para desarrollar una cartera de micro-comportamientos para abordar las tensiones que no manejan bien. Este proceso se puede mejorar mediante el entrenamiento formal. Eso puede venir en forma de coaching humano, o a través de un bot de coaching, como Jolt.ai.

Conciencia contextual. Convertirse en un líder más efectivo significa no solo expandir el enfoque actual de liderazgo para incorporar nuevos comportamientos, sino saber cuándo enfocarse más en un lado de la tensión u otro. Esto requiere tanto la conciencia contextual como la inteligencia emocional, proveniente directamente del líder o del entorno social circundante. A través de programas como mentoría inversa, los líderes pueden confiar en la diversidad integrada en sus fuerzas de trabajo para aconsejarles sobre cuándo es apropiado favorecer un enfoque más que el otro.



Jennifer Jordan, Ph.D., is a social psychologist and Professor of Leadership and Organizational Behavior at IMD. Her research focuses on power, ethics, leadership, and the intersection of these topics.



Michael Wade, Ph.D., is a Professor of Innovation and Strategy at IMD and holds the Cisco Chair in Digital Business Transformation. He is the Director of the Global Center for Digital Business Transformation, an IMD and Cisco Initiative. His areas of expertise relate to strategy, innovation, and digital transformation. Follow him on Twitter @mwade100.

Elizabeth A. Teracino, Ph.D., is a Research Fellow in the Global Center for Digital Business Transformation at IMD. Her research focuses on leadership and strategy in emerging technology markets.

Español



Por favor, responda unas pocas preguntas para ayudarnos a mejorar nuestras traducciones.

¿Desea aprender más acerca de estas traducciones? Diríjase a las preguntas frecuentes.

Como agradecimiento por su tiempo, al finalizar la encuesta podrá elegir una publicación gratuita de HBR (PDF) de una lista de artículos predilectos.

¿Cómo calificaría esta traducción?

Pobre

Adecuada

Excelente



This article is about LEADERSHIP & MANAGING PEOPLE

 Follow This Topic

Related Topics: [Managing Yourself](#) | [Decision Making](#)

Comments

Leave a Comment

Post Comment

14 COMMENTS

Al Barese 19 days ago

Fantastic article. Leadership needs to constantly evolve and adapt. Self awareness is key.

↩ Reply

1 👍 0 🗨

▼ [Join The Conversation](#)

POSTING GUIDELINES

We hope the conversations that take place on HBR.org will be energetic, constructive, and thought-provoking. To comment, readers must sign in or register. And to ensure the quality of the discussion, our moderating team will review all comments and may edit them for clarity, length, and relevance. Comments that are overly promotional, mean-spirited, or off-topic may be deleted per the moderators' judgment. All postings become the property of Harvard Business Publishing.